

AÇÕES ESTRATÉGICAS DE GESTÃO PARA SUPERMERCADOS EM REGIÃO FRONTEIRIÇA

STRATEGIC MANAGEMENT ACTIONS FOR SUPERMARKETS IN THE BORDER REGION

PAULO HENRIQUE CORRÊA BRUM

Mestre em Gestão Estratégica das Organizações pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, Santo Ângelo, RS, Brasil. Consultor Empresarial SEBRAE. E-mail: paulohcb@hotmail.com

ROBERTO CARLOS DALONGARO

Doutor em Administração pela Universidad Nacional de Misiones, UNaM, Misiones, Argentina. Professor da URI – São Luiz Gonzaga. E-mail: robertocarlosad@hotmail.com

RODOLFO PORCIÚNCULA MATTE

Mestre em Gestão Estratégica das Organizações pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, Santo Ângelo, RS, Brasil. Técnico Administrativo do Instituto Federal Farroupilha - Campus São Borja, RS, Brasil.
E-mail: rodolfo-matte@hotmail.com

ALCEU DE OLIVEIRA LOPES

Mestre em Engenharia da Produção pela UFSM. Professor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, São Luiz Gonzaga, RS, Brasil. E-mail: alceulopes17@hotmail.com.

Endereço: Rua Santana 3404 – Centro – Uruguiana – RS – Cep: 97501-644

Recebido em: 13/04/2017 Revisado por pares em: 01/07/2017 Aceito em: 18/07/2017

RESUMO

A velocidade das mudanças em regiões de fronteira está cada vez mais demandando que as empresas locais se adaptem a elas. Para o varejo supermercadista não poderia ser diferente, pois qualquer alteração na economia de ambos os países pode fazer com que os preços mudem e também que as estratégias mercadológicas se renovem em função de aspectos macroeconômicos. A cidade brasileira de Uruguiana e a cidade argentina de Paso de Los Libres fazem parte de um cenário fronteiriço e o trânsito de pessoas e mercadorias nessa fronteira variam por diversos fatores a serem mencionados nesse presente artigo. Na moderna visão, o marketing está relacionado com quase tudo na empresa, interagindo entre todas as atividades vitais da organização, esse novo conceito é imprescindível que seja implantado nos supermercados fronteiriços. Portanto, esse trabalho vai incluir uma metodologia dinâmica, adotando um procedimento técnico baseado em uma pesquisa bibliográfica apurada, desenvolvendo um estudo relacionado a dois supermercados, conectado a uma pesquisa descritiva embasada em dados com uma abordagem qualitativa, proporcionando um modelo mercadológico aplicável à realidade ambiental e empresarial na qual os supermercados se encontram. Esse seria seguido de um plano estratégico específico para cada unidade de negócio dos supermercados.

Palavras-chave: Plano mercadológico. Estratégia. Supermercados. PESTEL.

ABSTRACT

The speed of change in the border regions are increasingly demanding local businesses adapt to them. For retail supermarket could not be otherwise, since any change in the economy of the two countries can make the change in price and marketing strategies are renewed due to macroeconomic issues. The Brazilian city of Uruguaiana and Argentina city of Paso de los Libres are part of a scenario of border traffic of people and goods vary by several factors that are discussed in this article. In modern marketing vision is associated with most things in business, interacting with all the vital activities of the organization, this new concept is essential to be deployed at border supermarkets. Therefore, this work will include a dynamic methodology, the adoption of a technical process based on a literature research needs, developing a study related to two supermarkets, connected has a descriptive research, based on data with qualitative approach, which provides a model marketing reality of the business environment in which the supermarkets are. This would be followed by a specific strategic plan for each business unit supermarkets.

Key words: Marketing plan. Strategy. Supermarkets. PESTEL.

1 INTRODUÇÃO

Comercializar e ganhar mercados globais passou a ser possível a qualquer empresa que esteja disposta a se organizar adequadamente a esse fim. Várias formatações com fusões e parcerias empresariais estão hoje demarcando o cenário mundial em todas as áreas do globo, raros são os países que ainda não se encontram em grande competição das empresas globais com as empresas locais.

Para Kotler (2000), o plano de marketing está relacionado a um planejamento empresarial mais amplo, o qual versaria sobre as definições empresariais mais gerais. O autor ainda ressalta a importância da integração e compartilhamento de estratégias desses planos, que neste trabalho será adaptável ao varejo de supermercados.

Tal situação mercadológica faz com que os supermercados localizados em cidades de fronteira, antes pouco atacados pela concorrência de redes globalizadas, necessitem agora de revisão urgente em suas formas administrativas para permanecerem competitivas no mercado.

A proposição de uma nova cultura administrativa passa por diversos caminhos de melhoria contínua em seus setores administrativos fundamentais tais como: o planejamento estratégico, gestão de recursos humanos, finanças e marketing.

Neste artigo, busca-se a concretização do objetivo global do trabalho que é canalizar alguns planos de ações mercadológicos sustentáveis no ambiente empresarial supermercadista, focando mais especificamente na importante função de um planejamento mais apurado para a área de estratégias de marketing em dois supermercados de região

fronteira, localizados na cidade Argentina de Paso de los Libres, pois, os mesmos possuem características peculiares em relação às demais empresas do varejo brasileiro que atuam no mesmo setor, pela razão cambial, ou seja, o fato de o Real moeda brasileira, valer quase 04 vezes mais que o “Peso” argentino.

Com isso, o consumidor brasileiro fica com maior poder de comprar no comércio vizinho argentino, e conseqüentemente consome mais, ou seja, gasta mais dinheiro, principalmente em produtos comestíveis, porque no Brasil se torna mais caro comprar, especialmente quando se tem um mercado vizinho que às vezes chega vender comestíveis pela metade do preço, em função do favorecimento cambial entre Real e Peso.

Os motivos de estudar somente os supermercados argentinos se justificam pelas seguintes razões, o fator cambial favorecendo o consumidor brasileiro em território argentino, em particular pela razão de ambos comércios estarem situados em região de fronteira, separados apenas pelo Rio Uruguay, e pelos consumidores contarem com o privilégio de ter um acesso fácil e rápido pela Ponte Internacional, que na fronteira Oeste faz a conexão entre Brasil e Argentina. Pelo fato de não haver grandes distâncias entre ambos os comércios, que acarretariam maiores custos de deslocamento com o transporte para os consumidores brasileiros, e também pelos produtos dos supermercados argentinos serem similares aos produtos que os brasileiros consomem.

Também o grande poder de compra do consumidor brasileiro, em razão da desvalorização do Peso argentino, que enfraquece o poder de compra do consumidor argentino em território brasileiro, que inviabiliza a opção do consumidor argentino de Paso de los Libres de comprar nos supermercados brasileiros. Portanto, nesse sentido a problemática do estudo está inspirada em como é possível desenvolver um estímulo mercadologicamente competitivo, que impulse o varejo supermercadista Argentino no cenário fronteiriço, baseado em informações obtidas de uma análise PESTEL.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os aspectos teóricos enfatizados neste contexto abordam o marketing sob uma visão estratégica, com planos de ações conceituados, com destaques para o setor varejista, idealizando a construção do cenário PESTEL, com a formação de uma análise mercadológica pertinente a temática desenvolvida na pesquisa.

2.1 MARKETING ESTRATÉGICO

Estratégia e marketing estão interligados na empresa, conforme Cobra (2009), na prática, estratégia corporativa e marketing estão intimamente ligados, e muito da estratégia corporativa é derivada do marketing. E muito da missão corporativa e os objetivos são largamente determinantes da estratégia de marketing.

Nos Estados Unidos, através da AMA (American Marketing Association), o marketing eclode e ganha o mundo com conceitos que o valorizam na empresa, tornando-o ferramenta fundamental para a competitividade. Através de autores, como o americano Philip Kotler, até hoje produzindo e revisando suas obras, os estudos e conceitos de Marketing se ampliaram e ganharam novas vertentes bibliográficas.

Para supermercados que querem se manter competitivos e consequentemente sustentáveis, um bom caminho é abandonar o mais rápido possível a visão restrita e antiga de que Marketing é fazer propaganda e promoção para aumento de vendas, porque dentro de um mercado extremamente competitivo, estar preparado para atuar de maneira consciente e responsável é fundamental para obtenção de sucesso. (DRUCKER, 2002).

2.2 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

No ambiente organizacional, tudo está girando mais rapidamente. As demandas provêm de todos os setores, e o cliente externo, peça fundamental nesse contexto está mais informado e atento, gerando novas necessidades e desejos a cada momento, enquanto o cliente interno, os colaboradores e gestores, da mesma forma precisam de atualização e constante adaptação a esse perfil mutante do consumidor. Indêpende do tamanho da organização, ter um rumo de onde se quer chegar e como fazer isso, poderá acontecer, podendo estar disseminado na mente daqueles que integram o negócio como um todo, e isso é muito importante.

Começa então nas organizações a premente necessidade de planejar suas ações, observando-se o que diz Kotler (2003): a empresa precisa de visão, a visão demanda estratégia, a estratégia requer planos e os planos necessitam de ações. Ainda na opinião do autor, o desenvolvimento e o detalhamento do plano de marketing são imprescindíveis.

Kotler (2003) argumenta que quando se fala na visão, é aonde se quer chegar. Todas as empresas têm seus objetivos para alcançar o lucro pretendido por seus proprietários e, nesse momento, é fundamental que se repasse essa visão internamente para que se alinhem esses propósitos com a construção do planejamento em suas diversas etapas.

Entretanto, a base do planejamento de marketing é o chamado plano de marketing. Mais precisamente é o plano anual de marketing, que reúne uma descrição de recursos e ações para estimular vendas e realizar os objetivos de marketing (COBRA, 2009, p. 51).

2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE E PLANEJAMENTO PARA O VAREJO

Uma das etapas imprescindíveis de um bom planejamento é uma análise do ambiente no qual a empresa está inserida. Conforme Barney et al. (2011), o ambiente é o que proporciona às organizações seus meios de sobrevivência.

No entanto, o ambiente também é fonte de ameaças. Mudanças hostis na demanda do mercado, novas exigências regulatórias tecnologias revolucionárias ou a entrada de novos concorrentes são exemplos disso (BARNEY et al., 2011).

Nessa etapa, lembra-se de Kotler (2000) para situarmos à importância desta análise:

A unidade de negócios deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento.

O plano de marketing é composto de seis passos: análise situacional, objetivos, estratégias, táticas, orçamentos e controle (KOTLER, 2003).

Depois de descritas algumas definições conceituais, é a partir dessas que se pode remontar uma perspectiva para os supermercados, que através dos seus gestores possam executar ações de análise ambiental, preconizadas pelos principais autores da estratégia e marketing. Reside aí um dos principais gargalos dificultadores das análises ambientais por parte do varejo supermercadista.

Acompanha-se então, a tomada de informações para uma análise do ambiente externo de uma empresa para compor o plano de marketing:

O ambiente externo que a envolve e a influencia de maneira positiva ou negativa é composto pelos concorrentes, consumidores, fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, legais e tecnológicos. Quando analisamos esses fatores, estamos analisando as ameaças e oportunidades do negócio (SEBRAE, 2005).

Da mesma forma, o ambiente interno da empresa influencia de forma relevante no plano a ser construído. Observam-se os caminhos para essa análise:

O ambiente interno da empresa também deve ser levado em consideração na análise, pois envolve aspectos fundamentais sobre o seu bom ou mau funcionamento, como os

equipamentos disponíveis, a tecnologia, os recursos financeiros e humanos utilizados, os valores e objetivos que norteiam suas ações (SEBRAE, 2005).

2.4 A CONSTRUÇÃO DO CENÁRIO

A figura adaptada apresentada a seguir tem por base a estrutura PESTEL, que é acrônimo de *Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal* (JOHNSON et al., 2011, p. 47). A estrutura PESTEL é baseada em fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais.

Figura 1 - A estrutura PESTEL

P	Fatores Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentações de mercado • Tributação • Proteção ao consumidor • Atitudes governamentais
E	Fatores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de Câmbio (1€ = 2,6Reais) • Taxa de desemprego (34%) • Consumidores confiam nos produtos
S	Fatores Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuição das rendas • A taxa de pessoas idosas aumenta • Analfabetismo = 5%
T	Fatores Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de energia mais baixos • Acesso à internet mais facilitado • Tecnologia móvel em crescimento
E	Fatores Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Só posso produzir X níveis de CO₂ • Camada de Ozono piorou este ano • Cuidado a usar gás radão (muito poluível)
L	Fatores Legais	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores devem assinar acordo de confidencialidade para não passarem informação da empresa para fora

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Johnson et al. (2011)

Deve-se considerar sempre que o ambiente de negócios apresenta altos índices de incerteza oriundos da complexidade ou de mudanças velozes, é impossível desenvolver uma única visão do modo como as mudanças do ambiente podem afetar as estratégias da organização. (JOHNSON et al., 2011, p. 48).

Ferrel et al. (2000, p. 53) entende que o aspecto final da análise ambiental é uma avaliação crítica do ambiente interno atual e futuro da empresa em relação a seus objetivos e

desempenho, à alocação de recursos, às características estruturais e às lutas políticas e de poder.

Os cenários fazem visões detalhadas de como o ambiente de negócios de uma organização pode desenvolver no futuro, de acordo com os principais indicadores de mudanças que apresentam um alto nível de incertezas (JOHNSON et al., 2011, p. 48 - 49). Quando o ambiente de negócios apresenta alto nível de incertezas devido à rápida mudança, é impossível desenvolver uma perspectiva única sobre como as influências ambientais podem afetar as estratégias organizacionais.

De acordo com os autores citados, análises de cenários são realizados para permitir que diferentes opções de gestão ofereçam visão alternativa de como o ambiente de negócios de uma organização pode desenvolver no futuro. Tais cenários são normalmente feitas a partir de uma análise PESTEL, e dos principais indicadores de mudanças, mas esses indicadores não fornecem uma única previsão sobre como isso pode estar mudando o ambiente em que a organização atua.

2.5 DESENVOLVENDO VANTAGEM COMPETITIVA ATRAVÉS DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Vantagem competitiva está relacionada ao planejamento estratégico, por essa razão se faz importante o estudo das cinco forças competitivas de Porter, que trazem uma contribuição significativa ao presente trabalho de pesquisa, ao planejamento estratégico como um todo, contribuindo também na tomada de decisão para os gestores dos supermercados e aos pesquisadores da área.

Relata Porter (1999) que a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. Além disso, na luta pela fatia do mercado, a competição não se manifesta apenas na figura dos outros participantes. Ao contrário, a competição num determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão bem além dos combatentes nele estabelecidos. Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor.

Segundo Porter (1999), as 05 forças influenciadoras nos aspectos mercadológicos são: forças contendoras, ameaça de entrada, fornecedores e compradores poderosos, produtos substitutos e manobra pelo posicionamento entre os concorrentes x

2.5.1 Forças Contendoras

A força ou as forças competitivas mais poderosas determinam segundo Porter (1999) a rentabilidade de um setor e, em consequência, são da maior importância na formulação da estratégia. Por exemplo, mesmo uma empresa com uma forte posição num setor não ameaçado por entrantes em potencial auferirá baixos retornos, caso se defronte com um produto substituto superior ou de custo mais baixo. É evidente que diferentes forças se tornam preeminentes na conformação da competição em cada setor.

Entretanto, todos os setores têm uma estrutura subjacente ou um conjunto de características econômicas e técnicas, fundamentais que dão origem às forças competitivas. O estrategista, no esforço de posicionar a empresa para melhor enfrentar o ambiente setorial ou de influenciá-lo em favor dela, deve compreender os fatores que determinam suas peculiaridades.

2.5.2 Ameaça de Entrada

Os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, conforme cita Porter (1999), o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais, as empresas que se diversificam através de aquisições num determinado setor de outros mercados, muitas vezes alavancam os recursos para “sacudir” este setor. A seriedade da ameaça de entrada depende das expectativas dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes. Se as barreiras de entrada forem altas e os recém-chegados esperarem uma forte retaliação dos concorrentes entrincheirados, é evidente que não representarão sérias ameaça.

Conforme cita Porter (1999), são seis os principais sustentáculos das barreiras de entrada:

1. Economia de escala. Essas economias bloqueiam a entrada, forçando os aspirantes a ingressar em grande escala ou a aceitar uma desvantagem de custo. As economias de escala também atuam como obstáculo na distribuição, na utilização da força de vendas, nos financiamentos e em quase qualquer outra parte da empresa.
2. Diferenciação do produto. A identificação com a marca cria barreiras que forçam os entrantes a vultosos investimentos para superar a lealdade dos clientes. A propaganda, os serviços aos clientes, o pioneirismo no setor e as peculiaridades do produto estão entre os principais fatores que fomentam a identificação com a marca.

3. Exigências de capital. A necessidade de investir vultosos recursos financeiros como requisitos para a competição também representa uma barreira de entrada, sobretudo se o capital se destinar a despesas irrecuperáveis em propagandas de lançamento ou em P&D¹. As exigências de capital são impostas não apenas pelas instalações físicas, mas também pelo crédito aos clientes, pelos estoques e pela absorção dos prejuízos iniciais. Embora as grandes corporações disponham de recursos financeiros para invadir quase qualquer setor, as enormes exigências de capital de certas áreas, limitam a quantidade de prováveis entrantes.

4. Desvantagens de custo, independentes do tamanho. As empresas estabelecidas talvez desfrutem de vantagens de custos não disponíveis para os rivais em potencial, independente do porte e das possíveis economias de escala. Essas vantagens decorrem da tecnologia exclusiva, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos a preços anteriores à inflação, dos subsídios governamentais ou da localização favorável.

5. Acesso a canais de distribuição. O recém-chegado precisa assegurar a distribuição dos seus produtos e serviços. Quanto mais limitados os canais atacadistas ou varejistas, quanto maior o grau de ocupação com os atuais concorrentes, mais difícil será a entrada no setor.

6. Política governamental. O governo é capaz de limitar e até mesmo bloquear a entrada em certos setores, através de controles como exigências de licença prévia e limitações ao acesso as matérias-primas.

2.5.3 Fornecedores e Compradores Poderosos

Os fornecedores segundo Porter (1999), são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Assim, os fornecedores poderosos dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custos nos próprios preços. Da mesma forma, os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros em detrimento dos lucros do setor.

¹ Pesquisa e desenvolvimento de produtos ou serviços que podem ser realizados dentro de diversos setores, como indústria, comércio, ensino, etc. Com trabalhos em ações de pesquisa, e condições tecnológicas que viabilizem a elaboração e lançamento de um projeto.

Entretanto, o poder de cada grupo de compradores ou fornecedores importantes depende de inúmeras características da situação do mercado, da importância relativa das respectivas vendas ou compras para o setor, em comparação com o negócio como um todo.

Conforme cita Porter (1999) um grupo de fornecedores é poderoso quando:

É dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor comprador.

- Seu produto é exclusivo ou pelo menos diferenciado ou ele desenvolveu custos de mudança. Os custos de mudança são custos fixos enfrentados pelo comprador ao trocar de fornecedor.
- Não está obrigado a competir com outros produtos nas vendas ao setor.
- Representa uma ameaça concreta de integração para frente, invadindo o setor dos compradores.

2.5.4 Produtos Substitutos

Segundo Porter (1999), por imporem um teto aos preços, os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor. A não ser que consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma (através de marketing) estabelecer uma diferenciação, o setor sofrerá as consequências nos lucros e, possivelmente, no crescimento. É inquestionável que, quanto mais atrativa for a opção excludente preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais rígidos serão os limites impostos ao potencial de lucro do setor. Além de restringirem a rentabilidade em tempos normais, os substitutos também comprometem a bonança do setor nas épocas de prosperidade.

Com isso os produtos substitutos que, do ponto de vista estratégico, exigem a maior atenção são aqueles que (a) estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho, em relação aos produtos do setor, ou (b) são produzidos por setores de alta rentabilidade. Os substitutos logo entram em cena se algum acontecimento aumenta a competição no setor e provoca uma redução no preço ou melhoria no desempenho.

2.5.5 Manobra pelo Posicionamento entre os Concorrentes

Conforme Porter (1999), a rivalidade entre os concorrentes assume a forma usual de manobras pelo posicionamento, a utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários. A rivalidade intensa está relacionada com a presença de vários fatores:

1. Os concorrentes são numerosos e se encontram mais ou menos em igualdade de condições em termos de tamanho e poder. Em muitos setores da economia nos últimos anos, os contendores externos se tornam parte do cenário competitivo.
2. Quando o crescimento do setor é lento, pode dar origem a lutas pela participação no mercado entre concorrentes com mentalidade expansionista.
3. O produto ou serviço carece de diferenciação ou de custos de mudança, que retenham os compradores e protejam um combatente contra os ataques dos demais contendores aos clientes.
4. As barreiras de saídas são altas. As barreiras de saída, como os ativos muito especializados ou a lealdade gerencial a um determinado negócio, prolongam a atuação da empresa no setor, mesmo que ela esteja obtendo retornos muito baixos ou negativos sobre o investimento.
5. Os rivais apresentam diversidades de estratégias, de origens e de personalidades. Têm ideias diferentes sobre como competir e, com frequência, se chocam uns com os outros. Com a maturidade do setor, suas taxas de crescimento se alteram, resultando no declínio dos lucros e, muitas vezes, na eliminação de concorrentes, possibilitando a aquisição por empresas maiores que entram no setor introduzindo personalidades totalmente diferentes.

2.6 O IMPORTANTE MOMENTO DE DEFINIR AS ESTRATÉGIAS NO PLANO DE MARKETING

As definições das estratégias de marketing a serem adotadas ficam atreladas às etapas de análise de ambiente, coleta de informações, segmentação, posicionamento e gestão de marca. É um ponto importante definir o rumo do mix de ações a serem implementadas na empresa.

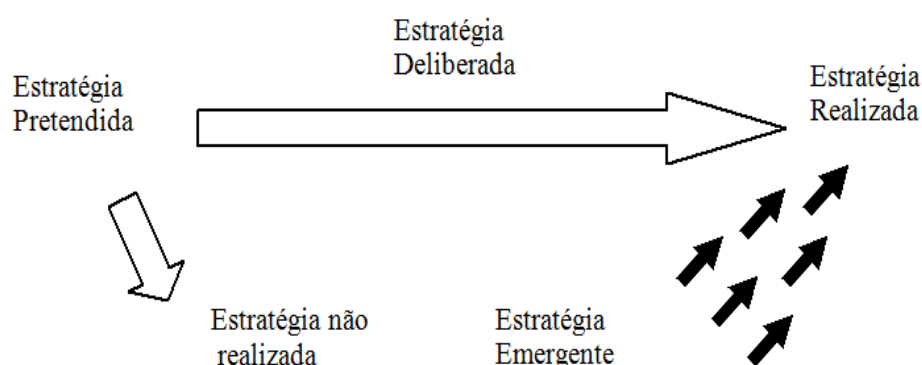
Em geral, as empresas precisam tomar muito cuidado para não superestimar nem subestimar sua singularidade. Uma avaliação exata do valor, da raridade e imitabilidade dos recursos é necessária para desenvolver um atendimento preciso dos custos relativos para implementar as estratégias e, portanto, a habilidade dessas estratégias para gerar vantagens competitivas. Muitas vezes, as empresas precisam contratar uma consultoria externa para ajudá-las a descrever a raridade e imitabilidade de seus recursos. Embora os gerentes estejam muito mais familiarizados com os recursos controlados pela empresa do que pessoas de fora,

estas podem proporcionar uma medida de objetividade ao avaliar a singularidade de uma empresa (BARNEY, 2011, p. 80).

Além do mais o autor ainda defende que os cinco elementos do composto de marketing são mesclados para formular as estratégias de marketing: produto, preço, praça, promoção e pessoas. Historicamente são conhecidos os 4p's de marketing, acrescidos de mais um "p", referente às pessoas da organização.

Relacionando a colocação de Mintzberg et al. (1998), a estratégia é o resultado da interação entre a construção e a percepção da realidade. Construída no sentido que abrange um espectro da pretensão de atuação na realidade, desde totalmente passiva até totalmente ativa.

Figura 2 - Estratégias Deliberadas e Emergentes



Fonte: Mintzberg et al. (2010, p. 26).

Segundo o autor as estratégias com as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. Já as que não foram podem ser chamadas de estratégias não realizadas, mas há um terceiro caso, que chamamos de estratégia emergente, em que um padrão realizado não era expressamente pretendido, foram tomadas decisões com o tempo que se originou um novo padrão.

Ainda segundo os autores Mintzberg et al., (2010, p. 30-31), as estratégias podem servir para o melhor ou para o pior, ou seja, qualquer discussão sobre estratégia termina inevitavelmente associando para cada vantagem estratégica uma desvantagem.

Comparando quando a estratégia fixa a direção tem como vantagem, mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa em seu ambiente. Mas tem com desvantagem, constituir um conjunto de antolhos para ocultar perigos em potencial. Seguindo um curso pré-

determinado em águas desconhecidas é a maneira perfeita de colidir com um iceberg. É importante olhar para os lados.

Quando a estratégia concentra o esforço tem como vantagem, promover a coordenação das atividades, sem a estratégia para concentrar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevém o caos. Desvantagem, “o pensamento grupal” surge quando o esforço é excessivamente concentrado. Pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades.

Formalmente a estratégia favorece a coerência, tendo como vantagem reduzir a ambiguidade e por ordem nesse sentido, uma estratégia é como uma teoria: uma estrutura cognitiva, que segundo os autores serve para simplificar e explicar o mundo e, com isso, facilitar a ação. Como desvantagem relata que a coerência tola é o espírito maligno das mentes pequenas.

2.7 DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE SUPERMERCADOS

As definições que podem ser encontradas sobre o que é um supermercado são numerosas, mais amplas do que os outros, uma delas é que diferem em vendas anuais. Isto é compreensível porque cada uma delas pertence a um intervalo de tempo diferente, em que elas foram feitas (GUTIÉRREZ CARRIZO, 2004).

Os supermercados são os estabelecimentos de médio porte, de autoatendimento, com uma ampla variedade de produtos (perecíveis, produtos secos, limpeza e casa), alta rotatividade e serviços complementares (por vezes com estacionamento e compra a domicílio). Sendo o funcionamento básico do volume de vendas de supermercados conseguido usando métodos como preços atrativos, técnicas de exposição, autoservice, facilidades convenientes e atraentes estabelecimentos comerciais, promoções e publicidade, grandes estoques, mas bem regulado em relação à rotação e adição de linhas diversificadas de mercadorias, incluindo itens não alimentares (GUTIÉRREZ JIMÉNEZ, 2006).

Um supermercado é um estabelecimento comercial de varejo oferecendo bens de consumo no sistema de auto-serviço, incluindo alimentos, roupas, produtos de higiene pessoal, perfumaria e limpeza. Estas lojas podem ser parte de uma cadeia, você pode ter mais filiais na mesma cidade, estado ou país. Supermercados geralmente oferecem produtos a preços baixos. Para gerar lucro, os supermercados tentam compensar a baixa margem de lucro com elevados volumes de vendas (CLIQUET, 2006).

Segundo Casares e Martin (2003), ao contrário do que acontece com a maior parte dos negócios, um supermercado é caracterizado pela exibição de produtos disponíveis para os

consumidores que se voltam para o auto-serviço e pagar a quantidade de itens escolhidos na área dos caixas.

"Existem vários tipos de supermercados. Embora os de tamanho médio sejam os mais comuns, você também pode encontrar lojas de conveniência (aqueles que têm apenas um número básico de produtos) ou hipermercados, o maior de todos". O último tende a adicionar alguns produtos não tão comuns, como vestuário e calçados, alimentos processados, produtos gourmet importados ou elementos automotivo, artigos de decoração, eletrodomésticos etc. (CASARES; MARTIN, 2003).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa se enquadra como quali-quantitativa. Qualitativa, porque o seu autor é o instrumento chave na descrição e análise dos dados dos supermercados, indutivamente, distinguindo os processos envolvidos e seus significados, que são os focos principais de abordagem. Quantitativa, porque converte as opiniões e informações em números, classificando-os e analisando-os por intermédio de resultados obtidos através da análise de cenário dos supermercados locais. (SILVA, 2004).

Sobretudo, este artigo é desenvolvido através de uma revisão bibliográfica, sendo feita uma abordagem qualitativa das referências pesquisadas, para o desenvolvimento de uma vinculação e interpretação do assunto abordado, baseando-se em informações de uma análise PESTEL, que revelou a situação do cenário no qual os supermercados estão inseridas.

Quanto aos procedimentos técnicos da pesquisa, também se lançou mão de uma investigação documental, com uma análise histórica dos dois supermercados em atuação na cidade Argentina de Paso de Los Libres. Sendo a pesquisa documental elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.

A pesquisa foi realizada em junho de 2016, através da consulta em site de notícias da Cidade de Paso de Los Libres, analisando o documento relacionado à história e atualidades dos supermercados fronterizos. Foram consultados o Jornal Valor Econômico, e a página de notícias INFOBAE Negócios.

Outra característica quanto aos meios de investigação é de ser uma pesquisa de casos múltiplos. Para Yin (2010, p. 41), o “estudo de caso único e de casos múltiplos, na realidade, são nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso”.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados e analisados os dados obtidos, sendo estruturada da seguinte forma: Análise Pestel dos dois supermercados fronteiriços, análise de cenários, plano de marketing e discussão do cenário atual dos supermercados argentinos fronteiriços.

4.1 ANÁLISE PESTEL

Neste presente contexto é analisada a situação mercadológica dos supermercados fronteiriços em questão. Através da análise PESTEL, são elencados aspectos relacionados a fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais dos supermercados.

Quadro 1 - Análise PESTEL Supermercado A

POLÍTICOS	ECONÔMICOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta carga tributária para o setor, com impostos que encarecem o produto final. 2. Planos nacionais, como meu auto, minha moto, minha casa. 3. Tratados e acordos do MERCOSUL. 4. Produtos cuidados, subsidiados pelo governo. 5. Os planos de concessão de auxílio familiar às famílias que possuem filhos menores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Câmbio alto em relação ao dólar dificulta a comercialização de produtos importados. 2. Aumento das taxas de juros para financiamentos. 3. Peso argentino em baixa cotação aumenta o poder de compra dos consumidores brasileiros. 4. Inflação alta provoca elevação dos preços nos produtos comercializados no supermercado. 5. Elevado volume de capital investido em estoques. 6. Rentabilidade do setor supermercadista está em 3,5%, taxas baixas, mas que implicam grandes montantes em função do volume de vendas segundo o Indec.
SOCIAIS	TECNOLÓGICOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. A cultura do supermercado é semelhante à cultura local. 2. Baixos salários dos colaboradores afeta o social. 3. Campanhas com o sorteio de prêmios para a comunidade e seus clientes, em determinadas datas do ano, como o aniversário do supermercado e Natal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supermercado utiliza tecnologia da informação. 2. Não possui sistema de compras via internet. 3. Não usa máquina com leitor de código de barra para consulta de preços no interior do supermercado. 4. Não possui sistema de gerenciamento de estoques integrados com o sistema de fornecedores. <p>Possui porta de entrada e saída com sensor de abertura e fechamento automático.</p>

AMBIENTAIS (ECOLÓGICOS)	LEGAIS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Campanhas de conscientização da utilização da sacola plástica. 2. Vende sacola retornável. 3. Possui teto transparente, utilizando energia solar. 4. Pratica a logística reversa vendendo garrafas retornáveis. 5. Possui lixeiras exclusivas para as diversas classes de lixo em seus pontos de venda. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa com natureza jurídica SRL. 2. Os seus dois pontos de venda são sedes próprias. 3. Empresa de capital fechado. 4. Empresa constituída há mais de 64 anos.

Fonte: Adaptado de Johnson et al. (2011, p. 49) com base na pesquisa de campo dos autores.

No quadro 1 é apresentada a situação do Supermercado A. Nele se destaca como fatores políticos a alta carga tributária para o setor, com impostos que encarecem o produto final, e também os Produtos cuidados, subsidiados pelo governo. Como fatores econômicos se destaca o câmbio alto em relação ao dólar que dificulta a comercialização de produtos importados, e também Peso argentino em baixa cotação aumenta o poder de compra dos consumidores brasileiros.

Nos aspectos sociais é possível destacar que a cultura do supermercado é semelhante à cultura local, e que os baixos salários dos colaboradores afetam o social. Já nos aspectos tecnológicos destaca-se que o supermercado não possui sistema de compras via internet. E no que tange aos aspectos ambientais se ressalta que o supermercado A realiza campanhas de conscientização da utilização da sacola plástica, e que em termos legais ele é uma empresa familiar de capital fechado.

A seguir é apresentado o Quadro 2 com aspectos da estrutura PESTEL relacionados ao supermercado B.

Quadro 2 - Análise PESTEL Supermercado B

POLÍTICOS	ECONÔMICOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta carga tributária para o setor, com impostos que encarecem o produto final. 2. Planos nacionais, como meu auto, minha moto, minha casa. 3. Tratados e acordos do MERCOSUL. 4. Produtos cuidados, subsidiados pelo governo. 5. Os planos de concessão de auxílio familiar às famílias que possuem filhos menores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Câmbio alto em relação ao dólar dificulta a comercialização de produtos importados. 2. Aumento das taxas de juros para financiamentos. 3. Peso argentino em baixa cotação aumenta o poder de compra dos consumidores brasileiros. 4. Inflação alta provoca elevação dos preços nos produtos comercializados no supermercado. 5. Elevado volume de capital investido em estoques. 6. Rentabilidade do setor supermercadista está em 3,5%, taxas baixas, mas que implicam grandes montantes em função do volume de vendas segundo o Indec.

SOCIAIS <ol style="list-style-type: none"> 1. A cultura do supermercado é originária de grandes centros e capitais. 2. Baixos salários dos colaboradores afetam o social. 3. Benefícios com descontos especiais para aposentados e pensionistas. 4. Possui cartão próprio do supermercado oferecendo descontos especiais em produtos determinados. 	TÉCNOLOGICOS <ol style="list-style-type: none"> 1. Supermercado utiliza alta tecnologia da informação. 2. Possui sistema de compras via internet. 3. Usa máquina com leitor de código de barra para consulta de preços no interior do supermercado. 4. Possui sistema de gerenciamento de estoques integrados com o sistema de fornecedores. 5. Possui porta de entrada e saída com sistema antifurto.
AMBIENTAIS (ECOLÓGICOS) <ol style="list-style-type: none"> 1. Não realiza campanhas de conscientização da utilização da sacola plástica. 2. Não vende sacola retornável. 3. Não possui teto transparente, utiliza energia fornecida pela companhia de energia local. 4. Pratica a logística reversa vendendo garrafas retornáveis. 5. Possui lixeiras exclusivas para as diversas classes de lixo em seus pontos de venda. 	LEGAIS <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa com natureza jurídica SA. 2. Possui um ponto de venda com sede própria. 3. Empresa de capital aberto. 4. Empresa constituída há 03 anos.

Fonte: Adaptado de Johnson et al. (2011, p. 49) com base na pesquisa de campo dos autores.

No Quadro 2, quanto ao supermercado B, se destaca como fatores políticos a alta carga tributária para o setor, com impostos que encarecem o produto final, os planos de concessão de auxílio familiar às famílias que possuem filhos menores e também os produtos cuidados, subsidiados pelo governo. Como fatores econômicos se destaca o câmbio alto em relação ao dólar que dificulta a comercialização de produtos importados, inflação alta provoca elevação dos preços nos produtos comercializados no supermercado e também Peso argentino em baixa cotação aumenta o poder de compra dos consumidores brasileiros.

Nos aspectos sociais é possível destacar que a cultura do supermercado B é originária de grandes centros e capitais, benefícios com descontos especiais para aposentados e pensionistas, possui cartão próprio do supermercado oferecendo descontos especiais em determinados produtos. Já nos aspectos tecnológicos destaca-se que o supermercado B utiliza alta tecnologia da informação, possui sistema de compras via internet e possui sistema de gerenciamento de estoques integrados com o sistema de fornecedores. E no que tange aos aspectos ambientais se ressalta que o supermercado B não realiza campanhas de conscientização da utilização da sacola plástica, e que em termos legais ele é uma empresa com natureza jurídica de Sociedade Anônima de capital aberto.

4.2 ANÁLISE DE CENÁRIO E COMENTÁRIOS

Atualmente o ramo varejista na Argentina é uma das atividades que mais crescem, lucram e empregam, estando compostos tanto pelas grandes cadeias de supermercado como também pelos pequenos comércios varejistas independentes. A concorrência entre as empresas desse setor é acirrada, mas, quem consegue o seu diferencial é impulsionado a correr sempre mais rápido.

À medida que uma empresa cresce em tamanho e complexidade, cresce também o número de decisões e ações, que devem ser tomadas no dia-a-dia, tendo relevância estratégica de curto e longo prazo. Isso se torna mais intrigante, devido às turbulências do ambiente nos dias atuais, necessitando que o setor empresarial crie ações, que consolidem suas estratégias para o desenvolvimento e posicionamento das empresas perante esse novo mercado tão instável.

Ambos os supermercados estudados possuem uma marca institucional forte e consolidada no mercado de atuação, que do ponto de vista mercadológico na colocação de Kotler (2009), é um fator competitivo a mais para a empresa que detem uma marca forte em relação ao seu concorrente.

Observa-se então, uma análise ambiental de ambos os supermercados, que embasa um banco de dados com informações para a construção de um plano de marketing, voltado para o fornecimento de subsídio na tomada de decisões por parte dos gestores e sua equipe.

Examinado de uma forma mais detalhada os fatores que integram a análise PESTEL, é possível perceber que ambos os supermercados são semelhantes em alguns pontos, os políticos são iguais, pois, eles estão localizados no mesmo País, Estado e Cidade, por consequência sofrem influências das mesmas decisões políticas, como as levantadas no estudo. Altos impostos estão em vigência para o setor supermercadista, encarecendo o produto final para os consumidores. Os planos idealizados pelo governo federal como meu carro, minha moto e minha casa, endividam os consumidores, deixando a sua capacidade de compra reduzida na aquisição de outros produtos. Já os tratados e acordos do MERCOSUL podem favorecer os supermercados para a compra de produtos importados.

Os produtos cuidados estão sendo comercializados pelos dois supermercados, esses produtos recebem subsídio do governo, dessa forma ele é comercializado por um preço mais barato, não podendo haver remarcação de preço por parte do supermercado revendedor pela determinação do governo federal. Os planos de concessão de auxílio familiar às famílias que possuem filhos menores é um fator político que beneficia diretamente as empresas em

questão, pelo fato de os beneficiários desses planos serem clientes potenciais dos supermercados investigados.

Os fatores econômicos também são semelhantes, o dólar supervalorizado em relação ao peso argentino, dificulta a compra de produtos importados, porque o custo de aquisição desses produtos se eleva em relação à moeda argentina. Peso argentino em baixa cotação aumenta o poder de compra dos vizinhos brasileiros na cidade, esse fator aquece a economia local de maneira geral. O aumento das taxas de juro cobradas pelos bancos pode afetar investimentos na economia e também desacelerar o consumo, por que pagando juro caro o consumidor poderá comprar menos. Inflação alta provoca elevação dos preços nos produtos comercializados no supermercado, esse fator faz com que o poder de compra dos consumidores se reduza com o passar do tempo.

Por fim, o alto volume de capital investido em estoques é decorrente da grande variedade de itens oferecida ao consumidor, tanto de produtos alimentícios como de bazar, utilidades, brinquedos, etc. Ainda considerado como aspecto econômico está a rentabilidade do setor supermercadista, que com 3,5% é considerada baixa, mas a atratividade do negócio se encontra no alto giro dos produtos e no grande volume de mercadorias negociadas.

Nos aspectos sociais a cultura do supermercado A se assemelha à cultura local, já o supermercado B tem uma cultura originária de grandes centros e capitais. Se tratando de salário, os colaboradores de ambos os supermercados se equivalem, pois percebem o salário comercial vigente. Em termos de benefícios sociais o supermercado A realiza campanhas com o sorteio de prêmios para a comunidade e seus clientes, em determinadas datas do ano, como o aniversário do supermercado e natal, já o supermercado B oferece descontos especiais para aposentados e pensionistas, para os clientes em geral oferece preços promocionais em determinados produtos com compras realizadas através do próprio cartão do supermercado.

Dentro dos fatores tecnológicos, os dois supermercados usam tecnologia da informação, a diferença é que o supermercado B faz uso de um nível mais avançado dessa tecnologia com compras online, máquina com leitor de código de barra, sistema de gerenciamento de estoques integrado com os fornecedores e sistema antifurto.

Se tratando dos fatores ecológicos, o supermercado A realiza campanha orientadora sobre a utilização das sacolas plásticas e também comercializa sacolas retornáveis. Faz economia de energia elétrica por possuir teto solar, vende bebidas com embalagens retornáveis contribuindo com a preservação do meio ambiente, e com as suas lixeiras ajuda a preservar o meio ambiente limpo. O supermercado B se diferencia por não vender sacolas retornáveis e nem fazer campanha sobre a utilização da sacola.

Por último estão os fatores legais, o supermercado A é uma empresa com sociedade de responsabilidade limitada, os seus dois pontos de venda na cidade são patrimônio da empresa, que não possui investidor externo porque tem 100% de seu capital fechado. Legalmente o supermercado A foi fundado a mais de 64 anos na cidade. O supermercado B é uma empresa com natureza jurídica de sociedade anônima – SA- de capital aberto, estando presente no mercado local há 03 anos, tendo incorporado legalmente como patrimônio da empresa o seu ponto de venda na cidade.

Supermercado A

Com duas sucursais na cidade librenha, este supermercado é o mais antigo de Paso de los Libres, com mais de 64 anos de historia na cidade. Em 31 de janeiro de 1.951, abriu as portas o Armazém de Ramos Gerais “Pedascoll Hnos. S.R.L (Todo Libres, 2015).

O supermercado “A” foi para Paso de los Libres algo mais que um centro comercial. Com o tempo se converteu em um símbolo, por suas ações solidarias para a comunidade. Separadamente dos seus aportes econômicos em todas as manifestações culturais, desportivas e sociais, se dedico nas últimas duas décadas, a sortear automóveis 0 km, motos, viagens e uma grande variedade de prêmios. Para dar certa comodidade a seus clientes nos bairros, inauguro em 20 de dezembro de 2.005, “Supermercado A II” na zona da “Nova Cidade”. O Supermercado “A” é um estabelecimento que cresceu com a cidade e hoje conta com 120 empregados, sendo o sustento de mais de 700 pessoas (Todo Libres, 2015).

Supermercado B

O supermercado B faz parte de uma grande cadeia de supermercados que tem una sucursal em Paso de los Libres. Em 27 de setembro de 2012 inauguro a sucursal de Paso de los Libres com um investimento de \$ 17 milhões, gerando 70 postos de trabalho. Estando presente há um pouco mais de dois anos e meios na cidade (Infobae, 2012).

4.3 PLANO DE MARKETING COM ESTRATÉGIAS E AÇÕES INSERÍDAS

O plano de marketing vem a ser um documento escrito que deve conter os resultados do processo de planejamento de marketing, o plano de marketing pode se dizer que é uma declaração de forma escrita do que será realizado e de que maneira. (Stevens et al., 2001).

Costa (2003, p. 183) define plano de marketing como “como um mapa, ele mostra à empresa como ela está indo, aonde ela deve ir e como chegar lá”. “O plano (produto do

planejamento) é um curso de ação, onde se estabelece quem fará o que, onde, como e por que para atingir os objetivos. Todo e qualquer plano é retratado formalmente através de um documento”.

Portanto, para as condições ambientais dos supermercados analisadas é proposto um plano de marketing, embasado no conceito de que o plano de marketing define os objetivos de marketing e apresenta estratégias para alcançar esses objetivos. O plano de marketing vem a ser uma ferramenta de comunicação que concilia todos os elementos do composto de marketing num plano de ação coordenada. Essas ações em um primeiro momento farão parte de estratégias propostas em função da análise realizada pelo estudo, que contemplou dois supermercados A e B na cidade de Paso de Los Libres.

Quadro 3 - Estratégias e plano de ação quanto ao produto e serviço

Estratégia	Ação	Data	Investimento
Oferecer um excelente serviço de atendimento para os clientes.	Treinar colaboradores para capacitá-los da melhor maneira possível no atendimento	Agosto 2016	\$ 5.000,00
Buscar novidades no segmento	Pesquisar através de revistas, jornais internet, cursos especializados, viagens a cidades com mercado potencial de novos fornecedores	De Agosto a Dezembro/2016	\$ 10.000,00
Oferecer um preço melhor do que a concorrência	Buscar trabalhar condições e preços melhores com os fornecedores, reduzindo custos	De Agosto a Dezembro/2016	
Estreitar o relacionamento com os clientes	Fazer um programa de fidelização de clientes, criando o cartão fidelidade	De Agosto a Dezembro/2016	\$ 5.000,00
Abrir novos mercados no programa de expansão dos negócios	Contratar consultoria especializada para uma pesquisa mercadológica em diferentes praças	De agosto a dezembro/2016	\$ 10.000,00
Contratar um serviço de crediário terceirizado	Parceria com financeira para conceder limite de créditos aos seus clientes, evitando inadimplência para o negócio	A partir de agosto 2016	Comissão sobre as vendas pagas à financeira
Investir na divulgação do negócio	Divulgação dos supermercados e suas promoções em rádios, canais de TV e jornais.	Em outubro e dezembro/2016	\$ 15.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores

O quadro 3 mostra as estratégias e os respectivos planos de ações propostos para os supermercados na região fronteiriça. Oferecer um excelente serviço de atendimento para os clientes é uma estratégia que requer um plano de ação voltado aos colaboradores, então treiná-los e capacitá-los da melhor maneira possível, seria uma ação a ser realizada. Buscar novidades no segmento seria outra estratégia a ser desenvolvida, para isso, seria importante por em prática a ação de pesquisar através de revistas, jornais internet, cursos especializados, viagens a cidades com mercado potencial de novos fornecedores.

4.4 DISCUSSÃO DO CENÁRIO ATUAL PARA OS SUPERMERCADOS ARGENTINOS FRONTEIRIÇOS

No Quadro 4 é expressada a cotação do Peso argentino em relação ao Real brasileiro, essa cotação é mensurada em unidades monetárias.

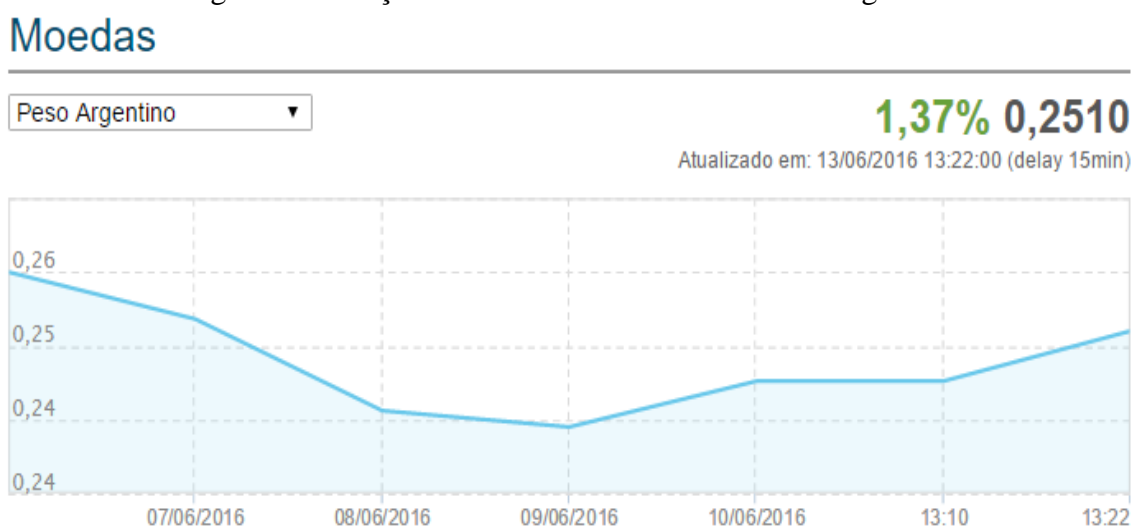
Quadro 4 - Cambio de Peso Argentino para Real Brasileiro

Moeda	Peso	Real
Unidades Monetarias	100	25,10

Fonte: Valor Econômico (13/06/2016).

O Quadro 4 mostra a diferença cambial a favor do Real brasileiro em relação ao Peso Argentino.

Figura 3 - Cotação do Real Brasileiro com o Peso Argentino



Fonte: Valor Econômico (2016).

Analizando o Quadro 4, juntamente com a Figura 3, é possível perceber a vantagem cambial do Real Brasileiro em relação ao Peso Argentino, ambos dados mostram que atualmente ainda é vantajoso para o consumidor brasileiro comprar nos supermercados argentinos, com o seu dinheiro valendo quase 04 vezes mais, com 25,10 reais comprando 100 pesos argentinos, faz com que os preços dos produtos alimentícios sejam atrativos aos brasileiros.

Por essa razão, se justifica o interesse de estudo do presente trabalho, em alertar os supermercados argentinos para lançar mãos de estratégias capazes de captar o potencial consumidor brasileiro, aproveitando o momento que ainda é favorável para a economia local fronteiriça em Paso de los Libres. Pois, a situação já esteve melhor do que está agora no presente momento, o Real brasileiro chegou a estar valendo 5 vezes mais de que o Peso Argentino, mas devido a uma crise macroeconômica interna que o Brasil está vivenciando o Real vem enfraquecendo.

Além disso, se soma um cenário de inflação alta na Argentina, que segundo o Diário Clarín de (29/09/2015), o índice inflacionário argentino está acima de 20% anual. Essa taxa de inflação provoca um impacto no preço dos alimentos na prateleira do supermercado.

Pensar as estratégias sugeridas, juntamente com o seu plano de ação sendo executado, pode contribuir para que os supermercados argentinos possam manter os consumidores brasileiros por mais tempo comprando os seus produtos.

Ambos os supermercados estudados já levam a fama de serem os supermercados dos brasileiros em Paso de los Libres. Então, aproveitar essa situação favorável é vital para a consolidação do negócio supermercadista no mercado local.

Os administradores dos supermercados Argentinos podem usar a estratégia de estudar de uma maneira mais aprofundada o consumidor brasileiro, buscando conhecer algo mais sobre sua cultura, hábitos alimentícios, comportamento, preferências, etc. Mas também, não se esquecer de dar atenção ao consumidor argentino local, que compõem a sua base primária fundamental de consumo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As abordagens vistas nesse texto de forma alguma trouxeram todos os passos de um plano de marketing. Entretanto, nosso objetivo foi fazer uma amostragem do caminho a ser percorrido para formar uma base segura de dados que irão municiar os gestores e sua equipe

na formulação das estratégias de marketing mais amoldadas as características dos supermercados.

Portanto, o processo de implementação e controle das ações estratégicas fazem parte do plano de marketing e dá consistência ao planejamento estratégico traçado. Fica então o desafio para os gestores desses supermercados de colocarem em prática os conceitos de estratégias tanto deliberadas como emergentes, porque nos dias atuais as exigências do mercado fazem com que as estratégias traçadas sejam reformuladas de acordo as suas tendências, por isso se destaca a importância de se utilizar estratégias emergentes.

Entretanto, o desenvolvimento na busca de melhorar a qualidade dos produtos e serviços através de planos de ações executados na forma e tempo oportuno, pode contribuir para fortalecer as vantagens competitivas dos supermercados em relação às cinco forças de Porter. As forças contendoras fazem com que a empresa tenha de inovar permanentemente, para ser competitiva em relação a produtos substitutos e de custos mais baixos, ter força para competir com os novos entrantes, que serão concorrentes na disputa do mercado. Investindo recursos financeiros em pesquisa e desenvolvimento poderá facilitar descobertas importantes a respeito do mercado onde ambos os supermercados atuam.

Dispor de fornecedores com alto poder de abastecimento de produtos componentes do mix dos supermercados pode ser uma forma de aumentar os lucros, oferecer produtos substitutos dentro do layout do supermercado aumenta as opções de compras dos clientes.

A presença de concorrentes contribui para que os supermercados possam planejar, organizar, controlar, tomar decisões melhores, delegar e compartilhar as informações, pensar a longo prazo, pesquisar, conhecer e melhorar o sistemas de comercialização, possibilita também a troca de benchmarking, copiando modelos de gestão dos seus próprios concorrentes, todas essas ferramentas podem auxiliar na manutenção e captação de clientes e vendas.

Sobretudo, utilizar a composição de um mix de marketing que represente claramente o foco e o posicionamento dos supermercados, reduzindo a dependência do mercado, possibilita manter os clientes, diminuindo a ação da concorrência. O mix diminui também a falta de qualidade, pois a oferta é adequada ao cliente, possibilitando escolher o ponto mais adequado, como também age diretamente nos problemas de comercialização e concepção de produtos, trazendo como consequência clientes satisfeitos, vendas e lucros, podendo ainda aumentar ou criar demanda no mercado externo, além de auxiliar na criação de uma política de custos.

Já o marketing de relacionamento possibilita conhecer melhor o cliente, suas necessidades e desejos, direcionando a empresa para o atendimento dos mesmos, o que

mantém o cliente fiel e satisfeito afastando o perigo de crises de mercado e das ofertas dos concorrentes. Através desse relacionamento, é possível descobrir o que precisa ser feito em termos de ponto, produto, serviço, preço e comunicação.

Os supermercados possuem vantagem em aplicar estas estratégias por conta das suas características facilitadoras, principalmente a facilidade de conhecer melhor as necessidades dos clientes, oferecendo um atendimento autosservice que agiliza o ganho de tempo para os clientes. A necessidade de sobreviver e perpetuar um modelo de negócio em um ambiente globalizado obriga os gestores dos supermercados a enfrentarem significativos desafios, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas, como no sistema de gestão adotado.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, Willian S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2011.

CLIQUET, G., PERRIGOT, R., GIL SAURA, I. **El futuro de los hipermercados en España: ¿Qué se puede aprender de la experiencia francesa?** ICE, nº 828, Enero-Febrero. 2006. pp. 35-52.

CASARES RIPOL, J., MARTÍN CERDEÑO. **Evolución de la distribución comercial y de los hábitos de compra: del dualismo al polimorfismo**. ICE, nº 811, Diciembre- 2003. pp. 323-347.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsiever, 2009.

COSTA, Nelson Pereira da. **Marketing para empreendedores: um guia para montar e manter um negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DIARIO CLARÍN. **Inflação: até quando a Argentina resiste com essas taxas?** Clarín em Português. Notícia de Economia. 2015. Disponível em: <http://www.clarin.com/br/Inflacao-quando-Argentina-resiste-taxas_0_956304715.html>. Acesso em: 29 set. 2015.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Nobel, 2002.

FERREL et al. **Estrategia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GUTIÉRREZ CARRIZO, I., LORENZO GARDÓN, P. **La expansión de los supermercados, ¿Sólo una cuestión de gustos?** ICE, Septiembre-octubre. 2004. pp. 57-66.

GUTIÉRREZ JIMÉNEZ, J. **Mercados y Supermercados**. Una alianza estratégica. Distribución y Consumo. Enero-Febrero, 2006. pp. 84-87.

INFOBAE. **Negocios**. 2012. Disponível em: <<http://www.infobae.com/2012/09/27/672878-vea-inauguro-su-primer-supermercado-paso-los-libres>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

JOHNSON, Gerry.; SCHOLLES, Kevan.; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo o profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, 1998. v.30, n.1, p. 11-24, Fall.

MINTZBERG, Henry.; AHLSTRAND, Bruce.; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. 2º edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PORTER, Michael E. **Competição on competition estratégias competitivas essenciais**. 5º edição. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SEBRAE. **Manual como elaborar um plano de marketing**. Belo Horizonte: Sebrae, 2005.

SILVA, O. C. R. **Metodologia e organização do projeto de pesquisa** (guia prático). Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará. Fortaleza: UFC. 2004. Disponível em: <<http://es.scribd.com/doc/44914945/Apostila-Metodologia-de-Pesquisa-CEFET-UFC>>. Acesso em: 07 jan. 2016.

STEVENS, Robert E. *et al.* **Planejamento de marketing**: guia de processos e aplicações práticas. São Paulo: Makron Books, 2001.

TODO LIBRES. **Figura insertada en la historia de Paso de Los Libres**. Paso de Los Libres – Corrientes. 2015. Disponível em: <http://www.todolibres.com.ar/movil/vernota.asp?id_noticia=32942>. Acesso em: 14 fev. 2016.

VALOR ECONÔMICO. **Moedas**: Cotação moeda Peso Argentino. Jornal Valor Econômico. 2016. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/valor-data/moedas>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Ana Thorell. Revisão Técnica Cláudio Damaceno. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.